



# 第二十四届中国人才管理与领导力发展年会

2020年12月9日-10日，北京





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



PUBLIC

**HITACHI**

**ABB**

# 共建新的领导力文化

智享会领导力开发实践分享

**POWERING GOOD FOR SUSTAINABLE ENERGY**

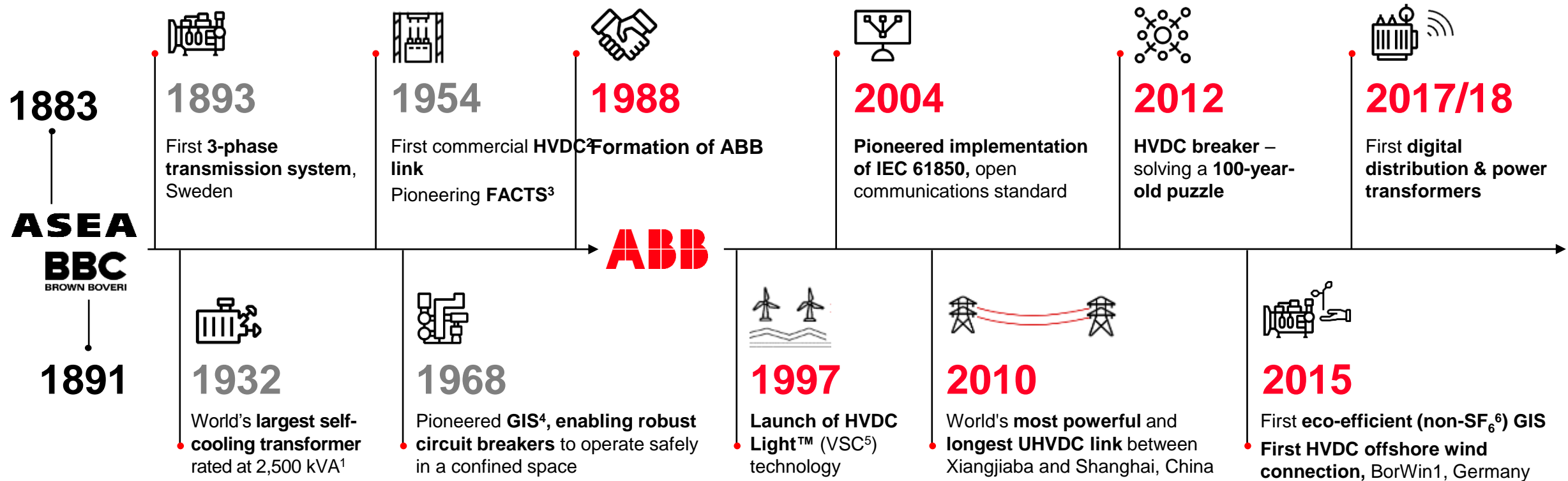
2020-11-19

**HITACHI ABB POWER GRIDS**

© Hitachi ABB Power Grids 2020. All rights reserved

- 故事的背景
- 这是一个什么样的旅程？
- 如何到达那里？
  - 旅程启动 | 第一个里程碑 | 第二个里程碑 | 未完待续
- 学习和反思

# ABB \_ 130多年的电网技术创新和开拓历史



<sup>1</sup> Kilovolt-ampere

<sup>2</sup> High voltage direct current

<sup>3</sup> Flexible alternating current transmission systems

<sup>4</sup> Gas-insulated switchgear

<sup>5</sup> Voltage source converter

<sup>6</sup> Sulfur hexafluoride

## HITACHI Inspire the Next

Mobility  
solution

Smart Life  
solution

Industry  
solution

Energy  
solution

IT  
solution



**109**  
years of operations



**\$85+ bn**  
annual revenues



**295,900+**  
employees



**100+**  
countries and regions of  
operations



**51%**  
of FY 2018 sales outside  
Japan



**ca. \$3 bn**  
annual R&D spend

Shaping a global leader in power...



日立领先的数字化技术与  
ABB世界一流的电网解决方案强强联合

为实现‘联合国可持续发展目标7’中提出的  
‘可负担、可靠且可持续的清洁能源’做出贡献



变化、情绪、人群、文化、**领导力**



# Appreciative Inquiry

Asset Based

Look at what we've got!!

Look at what we're missing!!

Deficit Focused

© J. Logan 2012



**Appreciative Inquiry (AI)** is a change process that begins with affirmation and create opportunity for growth and change by identifying what is working in a system.

**AI** is a change process that creates space for all the people in an organization to share commitment and pride. It is a chance to tell their story, remember their contributions, speak their dreams, and connect to the future health and wellness of the system.

**欣赏式探询**是以肯定开启的变革过程，它通过识别什么在系统中有效，进而为成长和变化创造机会。

**欣赏式探询**是一种变革过程，为组织中的众人创造空间来分享他们的承诺和自豪。欣赏式探询提供了一个机会让人们讲出自己的故事，记起他们所做出的贡献，说出他们的梦想，与美好的未来产生连接。

摘自《NTL组织发展和变革手册》

## 解决问题的方式

---

Focus on pathology 关注问题

Analysis of causes 分析原因

Leading with answers 通向找出答案

Top-down approach 自上而下

Can encourage blame and division 可能鼓励责备和分歧

Critical and judging 批判及裁判

Attempts to eliminate weaknesses 企图消除缺点

## 欣赏式探询方式

---

Focus on well-being 关注福祉

Stimulate vision and creativity 激发远见和创造力

Leading with questions 通向提出问题

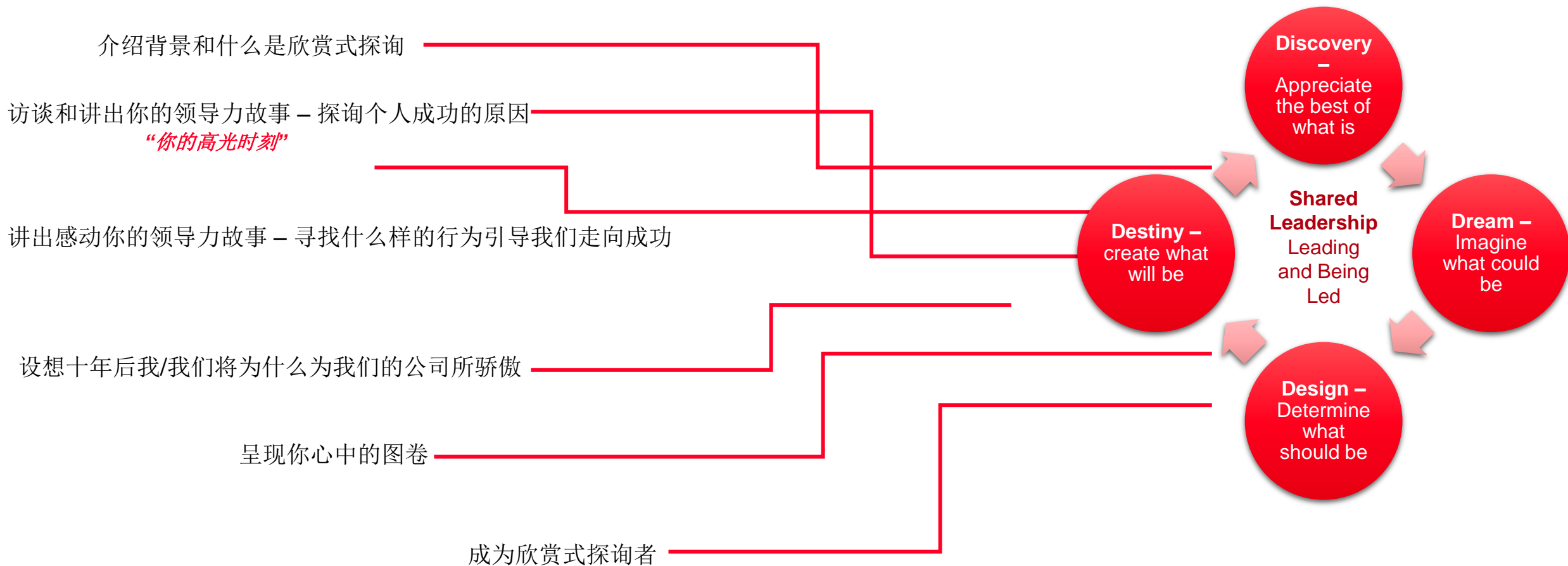
Grass roots approach 自下而上

Nurtures positive dialogue 支持正向对话

Purposefully positive 刻意地保持积极正向

Builds on past successess 基于过往的成功





多元、包容、平等





- 工作坊在全球十个国家举行



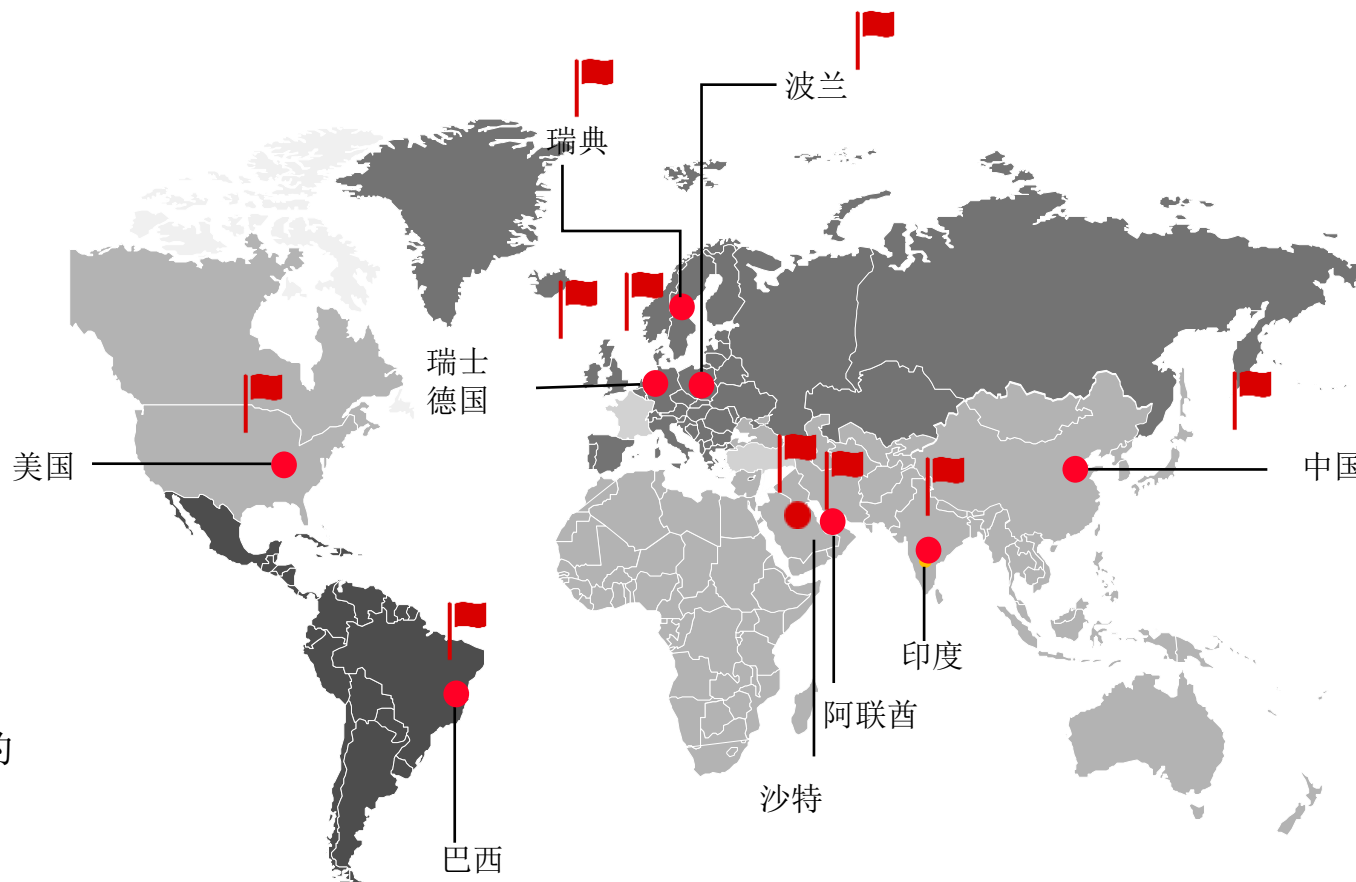
- 参与者的多元化【业务、级别、职位、司龄、文化背景、年龄、性别、等】



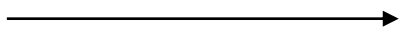
- 90%+ 参与者给与高度评价



- 结果与全球管理层及高管分享，并听取他们的意见



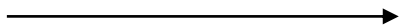




使命、目标、战略、雇主品牌、欣赏式探询结果汇总

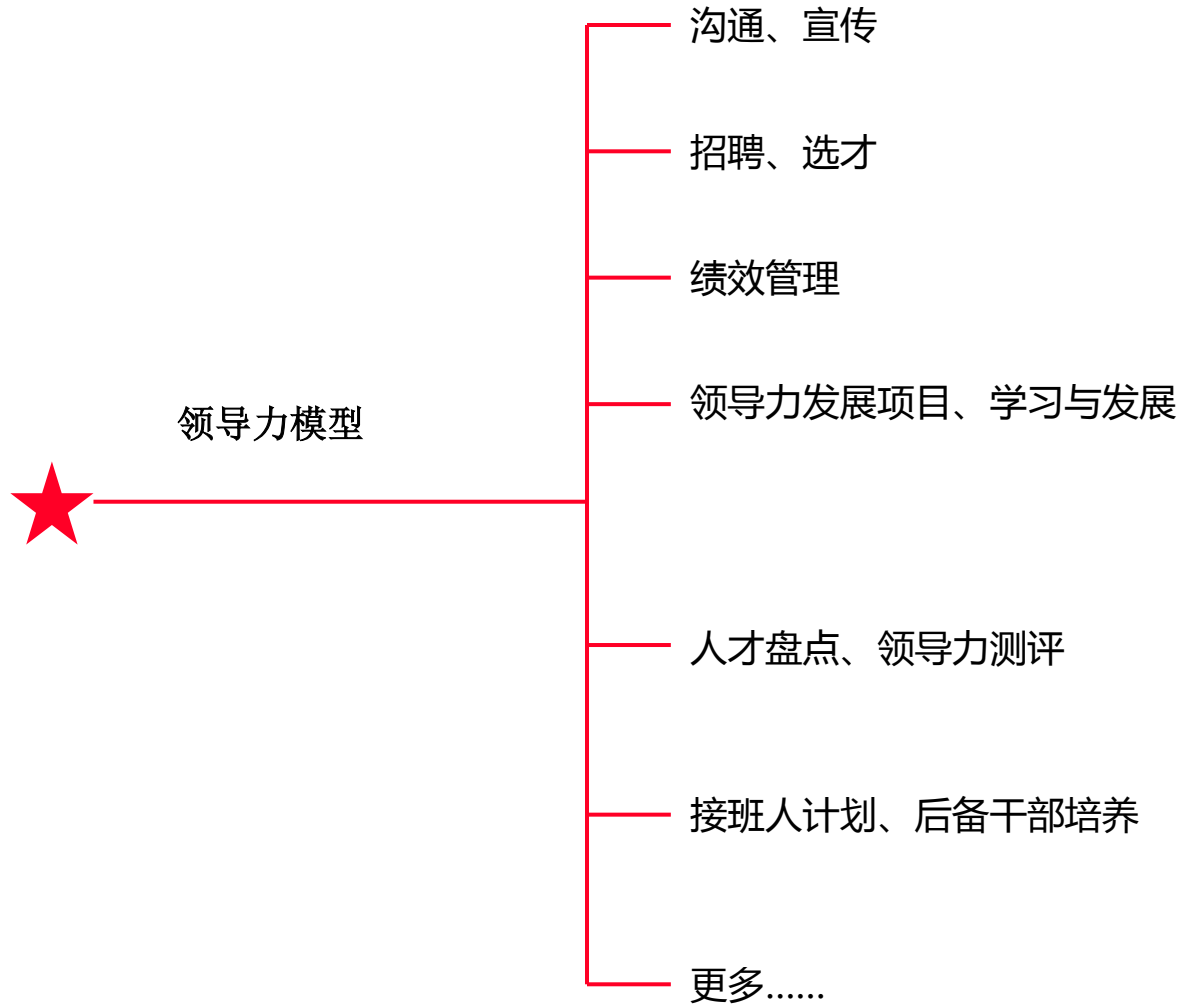


建议、对标、未来对领导力提出的挑战

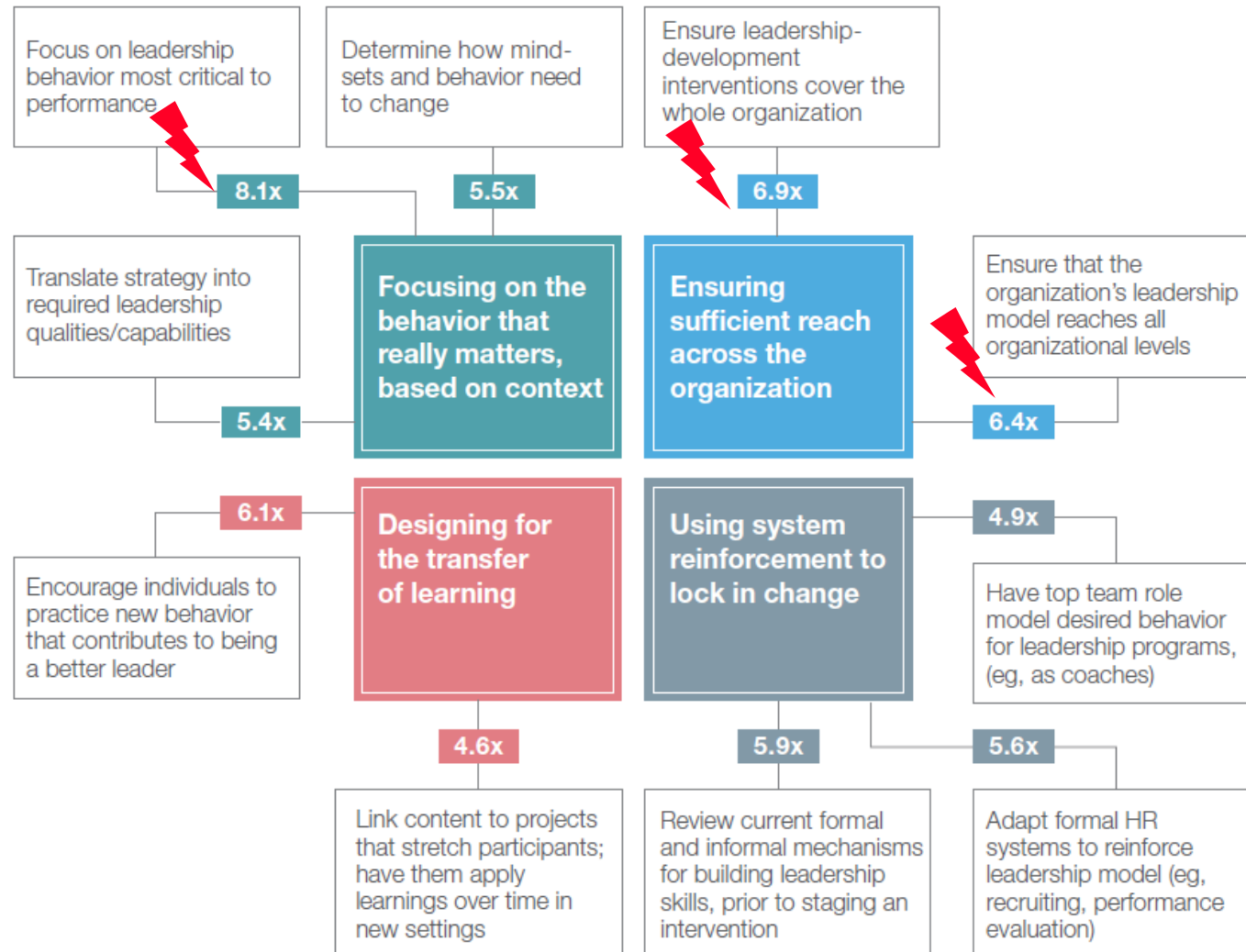


领导力文献学习、研究

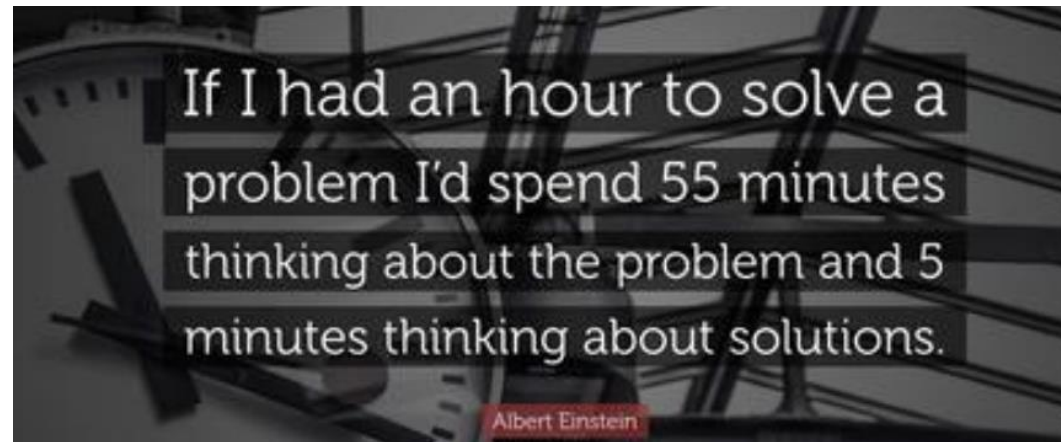
- **Q1: 我能否记住?**
  - 创建一个有‘黏性’的模型
- **Q2: 我是否在乎?**
  - 确保模型有意义
- **Q3: 是否符合公司对我的要求?**
  - 避免自相矛盾



# 《领导力开发/发展中缺乏些什么? 》



引自麦肯锡季刊, 2018年8月



- 领导力模型 or 变革管理?
- 自我为工具 (Using self as a tool)
- 护持场域 (Holding the Space)
- 领导力和持续学习



**HITACHI**

